

〈論 文〉

雇用慣行の変容と雇用管理の今日的特質

—雇用・能力開発・昇進管理を中心に—

平 尾 武 久

1. リストラ「合理化」と「職場問題」

「バブル崩壊不況」が長期化し深刻の度を深めている現在、日本経営者団体連盟（＝日経連）は、国家の雇用調整助成金制度を最大限活用しながら、雇用・労働慣行の再構築を軸に規制緩和に対応して「豊かな適応力」を発揮しうる効率的な日本的経営の新たなシステムづくりを促している。1994年8月の日経連トップ・セミナーでは、労働力流動化の促進が掲げられ、「人間尊重の精神を大切にしつつ、新規産業の創出、ワークシェアリングなどによって余剰労働力を吸収」¹⁾すべきことが提言された。そして、民間巨大企業は、核となる正規従業員に限定した長期継続雇用（＝いわゆる「終身雇用」）慣行の存続と大企業労働市場の流動化とを条件に経営のスリム化に向け、関連会社への「終身出向」や転籍という雇用調整を一段と強化しつつある。

こうして、「雇用調整も従業員の個人処遇として行使するならば、ここに組合が口出しすることはもうないと確信した」²⁾日経連・財界は、一方では、中高年ホワイトカラー層への雇用過剰感の広がりをつづめる「企業内失業者」の論理で捉えて大量解雇を「合理化」し、他方では、生産性基準原理と支払能力論をも

って賃金水準管理を徹底して賃金抑制を浸透させようとしている。つまり、いま民間巨大企業は、「多様な処遇システム、雇用・就労の仕組みを用意」し、また個別企業の賃金決定に際しては、「賃金、労働時間、賞与、その他の費用を含めた総額人件費の観点」³⁾をあらためて貫こうとしているのである。

したがって、企業社会に所属する大多数の正規従業員は、依然として「『ふつうの生活』の追求が一介の労働者にも許されるという民主主義の享受のためには、生活時間の大半を占める勤務中にも人権や自由が保障されるという民主主義は放棄せざるをえないと感じている」⁴⁾のである。とはいえ、日本的経営のリストラクチャリングの過程で、中高年ホワイトカラー層を中心とする出向・転籍、一時休業が展開し、職場における拘束性や処遇格差の拡大、あるいは同僚関係のまぎれもない荒廃が進行するにつれ、労働者が、「人権無視の翼賛化工作」により「企業の従属的な補完物になって規制力を失ってしま」⁵⁾った労働組合への不信と不満を募らせていることもまた事

1) 「日経連タイムス」（1994年8月25日）

2) 熊沢誠『新編 民主主義は工場の門前で立ちすくむ』現代教養文庫 社会思想社 1993年、254ページ。

3) 日経連『深刻化する長期不況と雇用維持に向けての労使の対応』労働問題研究委員会報告 1994年、32、40ページ。

4) 熊沢誠『新編 日本の労働者像』ちくま学芸文庫 筑摩書房 1993年、16ページ。

5) D・ラミス、斎藤茂男『なぜ日本人は死ヌホド働クノデスカ?』岩波ブックレット No.198 1991年、45ページ。

表-1 ホワイトカラー過剰の対応方法別事業所割合 (単位: %, 複数回答)

過剰雇用の対応方法	管 理 職			事 務 職		
	製 造 業	卸小売業	サービス業	製 造 業	卸小売業	サービス業
合 計	(17) 100	(13) 100	(10) 100	(17) 100	(12) 100	(8) 100
新規採用の制約	33	43	34	69	61	55
中途採用者・派遣労働者の抑制	25	37	26	40	39	28
賃金制度の見直し	13	20	16	7	7	14
配 置 転 換	44	50	39	42	30	31
出 向	45	33	3	30	15	3
早期退職優遇制度の導入・拡大	10	13	5	5	4	—
希望退職者の募集・解雇	2	2	16	1	2	14
そ の 他	3	4	11	3	2	—
特別の措置は取らない	20	17	21	15	23	17

(注) ()の数値は過剰事業所割合である。「卸小売業」は卸売・小売業、飲食店である。

(出所) 労働省「労働経済動向調査」1993年8月。

実である。しかも、時を同じくして、こうした状況を反映するかのように競争的で効率最優先の「日本型企业社会」が生み出す多くの困難性が指摘され日本的経営のありようにたいする厳しい批判が続出するなかで、財界首脳による日本的経営批判や政府による「個人優先社会」への提言などが現れるに至った。⁶⁾

こうした事態に危機意識をもった日経連・財界は、企業内労使関係安定の重要性をあらためて強調し、そのために日本的経営の新しい方向を「人間尊重の経営」に求めて職場における労働者の合意調達メカニズムの再構築を「人事・処遇制度の革新」に託そうとしている。そして、「企業主義原理」の行き詰まりのもとで、民間巨大企業にあっては、「職場・職業生活の底流に何らかの潜在的な不満が発生し」、それが「若年者に特有なのではなく、それらを含む全階層に遍く見られる」⁷⁾とまでいわれる事態がもたらされた。それゆえ、解雇や長時間労働にかかわる職場の労使関係の軋轢が拡大し、大企業職場においても「職場

問題」が顕在化しつつあるとあってよい。

そこで、本稿では、リストラ「合理化」の核心部分ともいえる雇用慣行の再編成の動向における雇用・能力開発・昇進管理のフレキシビリティのありように焦点を据え、いま、それがどのような問題に直面しているのか、その構造的特質を明らかにしてみたい。

2. 雇用形態の多様化と新たな雇用管理システムの提唱

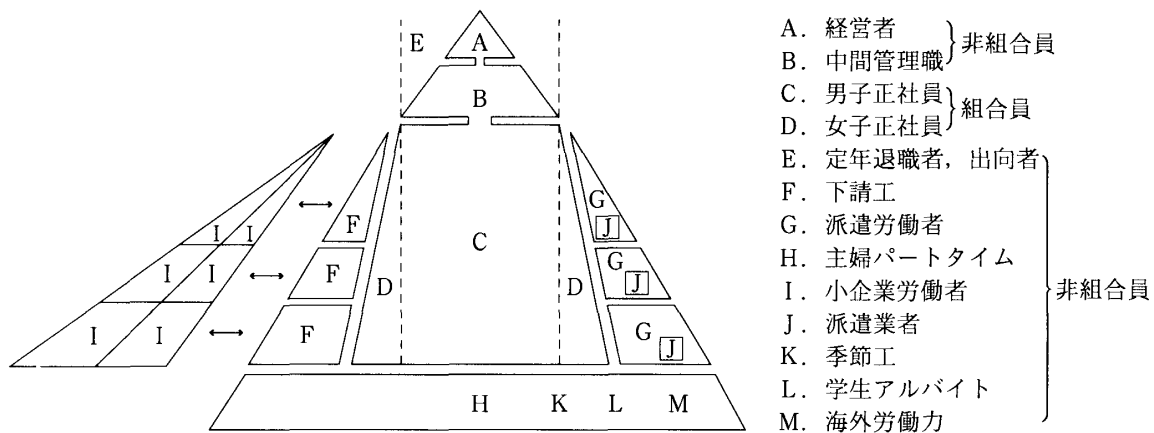
バブル崩壊後の不況長期化に直面して、民間大企業は、新たな国際競争力強化をめざして本業部門の減量経営を堅持し、管理・間接部門のスリム化や非効率工場の整理・集約化、下請け系列の見直しというリストラクチャリングを遂行している。そこでは、雇用構造の再編成に照準を合わせた、とりわけホワイトカラー労働者の「過剰化」に対応した雇用調整が本格化している。(表-1)このリストラ「合理化」を下支えし、『経済白書』(1993年)がいう「マクロの生産性上昇力とミクロのリストラクチャリングへの歩み」⁸⁾を確実なものにするために、雇用調整と柔軟で効率的な労

6) 二宮厚美「企業社会の扉をひらく」基礎研編『日本型企业社会の構造』労働旬報社 1992年、序章。

7) 尾形隆彰「若者の意識変化と職場の新たな問題」『日本労働研究雑誌』第394号 1992年、4 ページ。

8) 経企庁編『経済白書』 1993年、386ページ。

図－１ 日本の労働者の分布構造



（出所） 熊沢 誠『新編 民主主義は工場の門前で立ちすくむ』 社会思想社 1993年 214ページ。

働力配置とを内実とする戦略的雇用管理は、雇用・労働・賃金慣行変容の核心部分をなすものとなった。

そして、この雇用管理は、雇用形態の多様化を促し、多くの正規労働者を出向・転籍・応援・単身赴任などの雇用調整をつうじて「外部化」し、労働市場の階層化とそれとともなう労働者間の格差拡大の構造を定着させ、「新しい雇用分野に、あらゆる意味で保障の不十分な未組織労働者を活用することができる」⁹⁾道筋をつけた。労働市場における「新二重構造」の形成である。（図－１）例えば、1986年の労働者派遣法の実施を契機として、巨大企業では、企業内・職場間のみならず事業所・企業グループ間での労働力の流動化によって正規労働者の派遣労働者化という途が現実のものとなったことはその証左であろう。実際、巨大企業の工場・職場においては、主要な労働分野に恒常的に組み込まれた常用パート層や派遣労働者層は、その定着によって従来の正規労働者の雇用・労働・賃金慣行を質的に大きく変化させたのである。

この変化の動向を浸透させるべく、日経連は、「新・日本的経営システム等研究プロジェクト中間報告」（1994年）を発表し、かつて、高齢化問題研究委員会が「長期継続雇用のストック型人才と、短期フレキシブル雇用のフロー型人才とを組み合わせる新しい人事戦略」¹⁰⁾の必要性を提起したのをうけて、内部労働市場における「配置の柔構造」をいっそう高度化し、そこに「長期雇用を前提としない専門能力活用グループ」を配置して、新たな雇用管理の仕組みをつくりあげていく方向を指し示すに至った。つまり、労働力を三つのタイプに分けてそれぞれに応じた処遇制度を考えようというのである。（図－２）ちなみに、新日鉄社長の今井敬氏は、「日本はこれから成熟した社会の時代に入るから、いつまでも雇い続けることはできません。核になる社員は終身雇用になっても、それ以外は1年契約のような形に変わっていかざるを得ないでしょう」¹¹⁾と述べた。

こうして、民間巨大企業は、雇用形態の多

9) 熊沢誠『民主主義が工場の門前で立ちすくむ』 215ページ。

10) 日経連『春季労使交渉の手引き』1990年、67ページ。

11) 「朝日新聞」（1994年1月4日）

図－２ 雇用グループと処遇の考え方（例）

長期蓄積能力活用型グループ				高度専門能力活用型グループ		雇用柔軟型グループ	
人 事		資 金		人 事	資 金	人 事	資 金
管理・専門職	専門職コース	専任職コース	管理職コース	専門能力・技術職	業績給 (年俸制)	パート・臨時契約職	職務給 (時間給制)
一般職層	一般職	総合職	一般職				
		職能給 (年俸制または月給制)	職能給 (月給制)				
		職能給	職能給＋本人給				

(出所) 「日経連タイムス」(1994年8月18日)

表－２ 中高年齢者を対象にした進路選択の諸制度、役職定年制度の有無別企業数割合 (%)

企業規模	全企業	中高年齢者を対象に特定の年齢以降の進路を選択させる制度							役職定年制度	
		あり	制度の内容(M.A.)					なし	あり	なし
			早期退職優遇制度	関連会社への出向	転職援助・あつ旋の制度	専門職・特別職等職種転換制度	その他			
計	100.0	5.1	3.3	0.2	0.2	0.7	1.3	94.9	13.7	86.3
5,000人以上	100.0	47.2	42.5	7.5	6.9	3.1	2.2	52.8	35.8	64.2
1,000～4,999人	100.0	25.7	22.4	3.4	2.8	1.4	1.6	74.3	34.6	65.4

(注) 1) 「早期退職優遇制度」とは、一定年齢以上で定年到達以前に退職した場合に、退職金などを優遇する制度をいう。

(出所) 労働省「1994年雇用管理調査結果速報」『生産性労働時報』(社会経済生産性本部) 1994年6月20日、46ページ。

様化を軸に雇用管理のフレキシビリティをいっそう高度化しようとしているのである。

ところで、このような雇用システムの新たな枠組みづくりという観点から推進されている雇用管理として定年延長とそれに対応した高齢者雇用のフレキシブル化がある。そして、60歳定年をめぐる制度と実態との乖離のなかで、民間巨大企業は、あらためて選択定年制(＝早期退職優遇制度)を高年齢者の企業外への排出の有力な手段として駆使している。労働省「雇用管理調査」(1994年1月実施)によれば、

選択定年制を導入している企業は、5,000人以上で42.5%、1,000人以上5,000人未満で22.4%に達している。(表－2)それは、リストラ「合理化」の展開過程において長期継続雇用慣行が変容をとげつつあることを示すものといつてよいが、日経連が、フロー型人材としての高年齢者の再雇用については、「そこで必要とされるキャリアや仕事のやり方に応じ、多様な再雇用区分を設定」し、その選択にあたっては、「何よりも個々人のキャリア形成度がポイントであって、活用に値するキャリア

形成がなされなかった高年齢者については、再雇用機会が保障されない可能性が生じる¹²⁾とされていることに注意しておくべきであろう。

3. 長期継続雇用慣行の形骸化と「終身雇用圏」の形成

この雇用形態の多様化の動向は、いわゆる「終身雇用圏」「広域終身雇用制」の浸透をもたらした。「いまや労働組合が経営側の恣意的な労働者の配置と動員をチェックする抵抗力を失ってしまっている」¹³⁾なかでは、長期継続雇用慣行の形骸化と内部労働市場のオープン化は企業側の思惑どおり進行している。こうした現実をめぐって、例えば、関東経営者協会は、終身雇用制概念を拡大し、企業グループを「終身雇用圏」なる労働力活用の単位として位置づけ、その準企業内労働市場の枠内での出向・転籍を従来からの「人材調整型」としてよりも「人材援助・活用型」「人材育成型」として捉えることによって、企業グループ内「広域終身雇用制」の意義を積極的に評価している。¹⁴⁾

このように、これまで社会的規範とされてきた民間巨大企業における正規労働者の終身雇用慣行は、今日、その労務政策の展開のもとで、「終身雇用制」の概念の拡大（出向・転籍を含んだ企業グループ・系列企業内での長期雇用保障の強化）、終身雇用制のスリム化（外部人材調達機会の増加と終身雇用制を適用される人材の社内におけるコアとしての位置づけの強化）、終身雇用制の運営システムの変化（年功要素を相対的に薄め、職務職能要素を重視した賃金体系の確立、客観的な業績評価

と登用システムの整備）¹⁵⁾の本格的展開に直面している。そして、こうした動向は、日経連がいう圧縮された「長期蓄積能力活用型グループ」以外の労働力をいっそう流動化することをつうじて、企業社会をあらためてより競争的な社会に組み替えようとするものにほかならない。しかも、この延長線上で、巨大企業は能力主義的な人事トータル・システムなり複線型人事管理制度をさらに強める傾向にあるといえよう。

ところで、長期継続雇用慣行に関して終身雇用制概念が拡大解釈されているという状況は、高梨昌氏によれば、「日本では、自己啓発意欲の高い勤勉な労働者が多数供給され、それらの意欲をうまく引き出す雇用システムが十分に機能してきた」し、それは企業別組合が「労働条件の維持・改善のためにキメ細かな交渉・協議を行い」、さらには、「企業経営への参加による規制と政府の政策・立案へも労働組合が幅広く参加している」ことを示すものであるという。¹⁶⁾つまり、「終身雇用の動揺」のなかで、「グループ経営と戦略出向」「広域人事管理」といった労務政策は、出向・転籍者に「拡大した事業分野全体を盛り上げる基幹要員として活躍してもらうこと」を期待し、「定年前に転籍することで、実質的な雇用延長を図り」、また、それによって「柔軟で現実的な感覚が無意識のうちに身につく、その後のキャリアの展開にも有効である」というのである。¹⁷⁾しかも、今日、「労働組合の規制力を強くは期待できないものの」、「日本の雇用・解雇への労使関係が一概に問題ともいえない」

12) 日経連『春季労使交渉の手引き』 1991年、145ページ。

13) 熊沢誠『民主主義が工場の門前で立ちすくむ』 215ページ。

14) 関東経営者協会『人事革新の具体策』日経連広報部 1993年、35ページ。

15) 労働省政策調査部『産業・労働力構造の変化とこれからの人事・労務管理』労働法令協会 1989年、18ページ。

16) 高梨昌編『変わる日本型雇用』日本経済新聞社 1994年、20-21ページ。

17) 同上書 64-65ページ。

と結論づけられる。¹⁸⁾

しかし、労働市場の需給ミスマッチ論に立脚し、雇用調整の展開の内に「グループ企業全体の人材の棚卸しをして分野別の過不足状況をマッピングし、職種転換教育を含めて人材配置の偏りを調整する『人材の連結処理』」¹⁹⁾の方向を見いだそうという観点から、「終身雇用圏」なり「広域終身雇用制」の存在意義を強調する高梨氏らの主張は、おそらく、民間巨大企業における長期的継続雇用慣行の空洞化の現実を正しく把握したものではないといわざるをえないだろう。なぜならば、バブル崩壊後不況過程は、円高不況期をしのぐリストラ「合理化」のもとで、いわゆる「雇用調整の5段階」の最終段階に突入し、「工場閉鎖・会社解散など生産そのものを中止するというドラスティックな雇用調整」としての指名解雇・人員整理・希望退職募集・早期退職・一時休業などが増加傾向を示しているのであって、²⁰⁾その実態を「出向の形態で優秀な基幹的要員を戦略的に配置する動きが強まっている」ことや「昇格人事における出向者への加点措置や復帰後のプラスのキャリア評価」²¹⁾の存在をもって、社会的広がりをもった長期継続雇用＝「終身雇用」慣行のなし崩しの溶解過程を否定することは困難だからである。

高梨氏が、希望退職、出向・転籍、早期退職・一時休業をめぐる、「『企業内の論理』に引きずられがちな企業別組合の力の限界」を指摘さざるをえなかったのは、こうした事情をおもんばかっていることであろうが、例えば、「後ろ向きの出向イメージを払拭」できるような出向・転籍の事例があるとしても、そ

れは、出向・転籍にたいする中高年労働者層の不満を解消しつつ企業秩序を維持していくための、企業の柔軟な雇用管理政策という点にその本質を見いだすべきであって、決して、企業別組合が「労使の事前協議で経営側の一方的な解雇への抑制を図」²²⁾っていることを示すものではない。出向を行う場合、出向元企業と出向先企業との労働条件の格差の調整、出向期間中の適正な人事考課などの配慮を日経連が強調しているのも、こうした事態への企業独自の対応を意味するものといってよい。

かくして、能力主義管理の新たな展開をつうじて生み出された「終身雇用圏」なり「広域終身雇用制」の具体化は、高梨氏らの想定とは逆に、労働組合の原点ともいえるべき労働者の雇用を安定的に確保しようとする機能の欠如を物語るものであった。「連合」総研『21世紀のライフビジョン』によれば、雇用調整への大企業別組合の対応は「組合員から十分信頼をうけていない」のである。(図-3) いえば、「団体交渉を避けて労使協議制の場でほとんどすべての提案を基本的に受け入れ、労使一体となって労働者の企業からの追い出しを進めた」²³⁾大企業別組合の機能のあり方こそが、雇用形態の多様化の順調な推進を可能ならしめることによってリストラ「合理化」を支えているといっても過言ではない。多くの労働者はこの点を批判しているのである。

4. 企業内教育訓練・能力開発管理と キャリア・ディベロプメント・ プログラム

日経連『労働問題研究委員会報告』(1994年1月)は、「企業労使は、企業経営や日本経済に対する危機意識を共有し、これまで培って

18) 同上書 48-49ページ。

19) 同上書 66ページ。

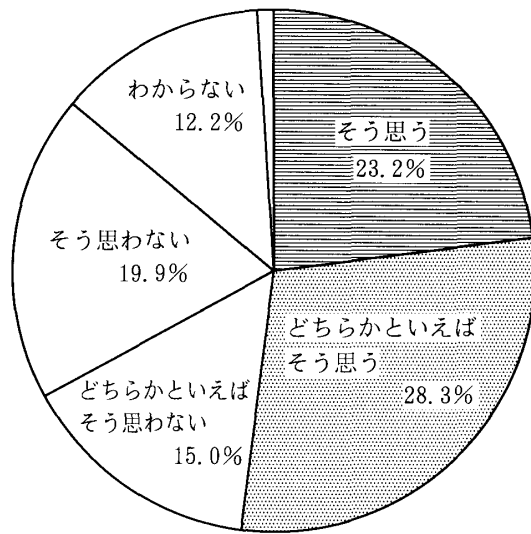
20) 徳住堅治「円高リストラ・雇用調整にどう対応するか」『賃金と社会保障』第1127号 1994年、19ページ。

21) 高梨昌編 前掲書 63-64ページ。

22) 同上書 48ページ。

23) 芹沢寿良「『終身雇用崩壊』の議論と労働組合運動」『賃金と社会保障』第1117号 1993年、17ページ。

図-3 「合理化・首切りのとき守ってくれる？」



「連合」総研調査「連合」の組合員4472人が回答

「連合」総研『21世紀のライフビジョン』1993年、203ページ。

きた信頼関係を基礎に、その知恵とノウハウを活かして、難局に立ち向かわなければならない²⁴⁾と指摘し、経済同友会も「従業員が多様な個性と能力を最大限発揮できるよう、新しい時代に対応した人事・賃金制度の抜本的見直しをすべきである」として「経営者の自己革新」を求めた。²⁵⁾こうした雇用管理のフレキシビリティに向けた転換の動きにかかわるものとして検討しておかなければならないのは、企業内教育訓練・能力開発管理の新たな展開である。

かつて、日経連は、「一般に従業員の間には、仕事の変化に対応するための能力は、企業がそのすべてを付与してくれるものと期待する傾向がみられる。しかし、企業が準備する教育プログラムだけで、すべての従業員にME

機器の技術損進歩に即応しうる適応力を付与することは實際上困難であろう。また、現に存在する職務のOJTのみでは、ME化によって新たに生まれる職務の通用する能力を十分に習得することもできにくい²⁶⁾としてコスト削減のためのOJT、Off-JTの再検討の方向を示唆するとともに、「ME機器導入職場の職務再設計」を軸に中高年者層の再教育の必要性を強調した。

このME技術革新を契機に、80年代後半以降、戦略的労務管理＝人事トータル・システムの一環として職場に密着したこの企業内教育訓練管理は、OJTを主体としつつも職場小集団活動、とりわけQCサークルによる動機づけや参加意識と結びついて従業員意識を変え、その延長線上で「組織開発（Organized Development-OD）」も「戦略、管理者層、管理機能のからんだ『トータルOD』²⁷⁾を実現してきた。そして、この企業内教育訓練管理は、「進路の多様化・自己選択の拡大」と「キャリア・パスを明示した教育訓練体系」を軸に、²⁸⁾いわゆるパフォーマンス・コントロールに力点をおいた労働能率管理の刷新に重要な役割を果たした。つまり、それは、職能活用の多面化・多様化という観点から、能力主義的処遇を念頭においた自己啓発促進策をその軸心に捉え、ME化に即応して、とくに自動車や電機など加工組立型産業での職場小集団活動による労働能率管理の推進をとおして浸透した。

したがって、パフォーマンス・コントロールが展開するなか、能力開発の名のもとに従業員の意識改革と自己啓発意欲の喚起を新たな任務とするに至った工場・職場の全職制は、

24) 日経連『深刻化する長期不況と雇用維持に向けての労使の対応』労働問題研究委員会報告 1994年、5ページ。

25) 経済同友会『日本経済の構造改革に向けて（中間報告）』 1993年9月、6ページ。

26) 日経連『ME化の進展と企業の対応』 1984年、130ページ。

27) 土方文一郎「意識変革と能力開発」『経営者』第36巻第12号 1982年、17ページ。

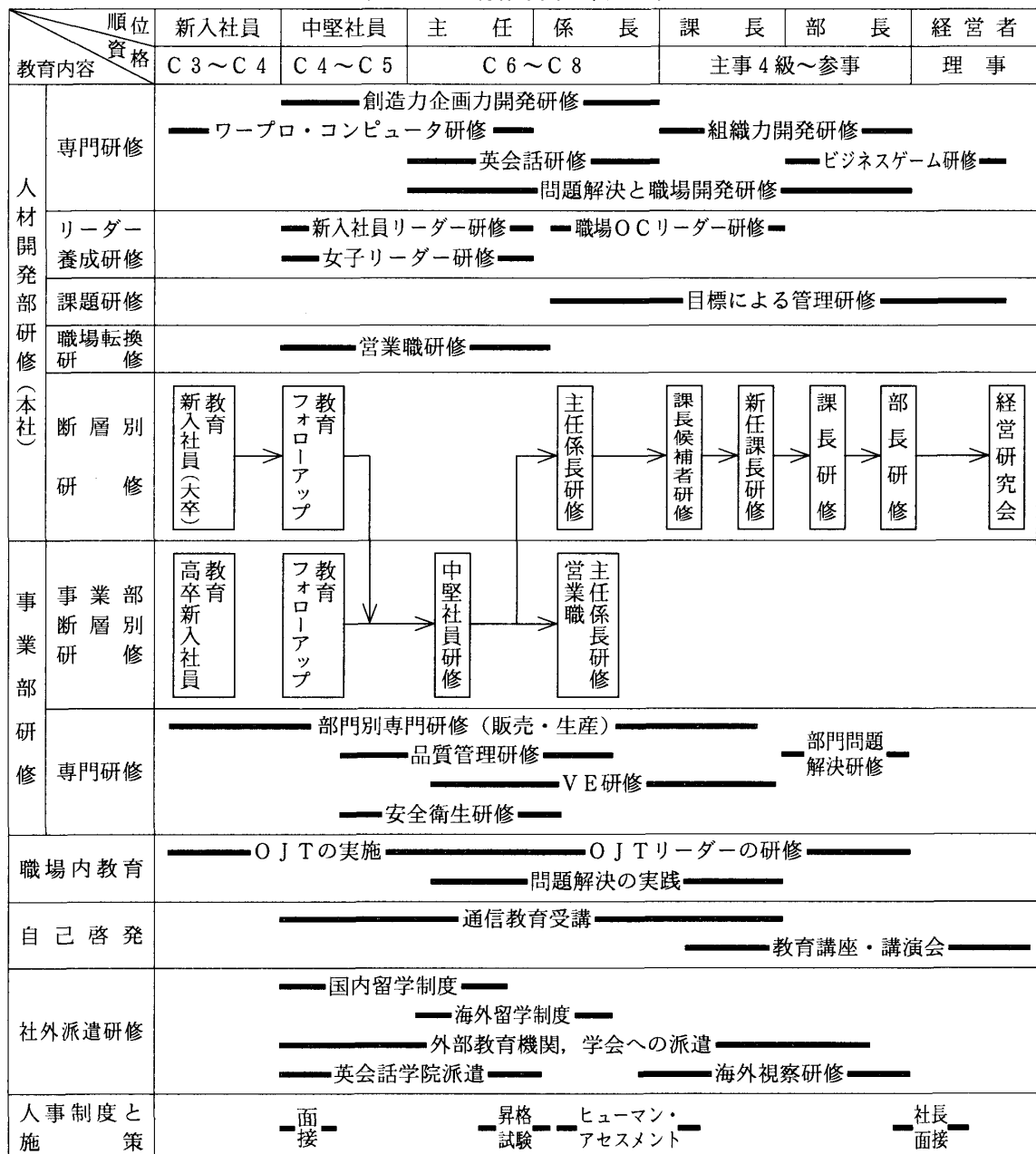
28) 清水勤「能力開発問題」『経営者』第38巻4号 1984年、29-30ページ。

労働者が自らの意思で目標設定に参加しその達成に努力するという「チャレンジ・システム」に労働能率管理の刷新を託するとともに、自らもそれによって業績管理制度の枠組みのなかに引き込まれることになった。

このような企業内訓練管理による巨大企業の「日本の人材育成システム」は、今日、従来の「属性」に重きをおいた平等主義的な「層

別一括管理」から実力主義に徹した「個別管理」への質的变化と軸を一にして集合教育、OJT、自己啓発を明確に区分した新たな体系的教育訓練計画づくりとOJTの制度化を積極的に展開するに至っている。ある大企業では、企業内教育訓練体系図を全社員に配布してその周知徹底をはかっているという。(図-4)

図-4 教育体系図(某大企業)



(出所)「日経連タイムス」(1992年4月16日)

それは、企業がこれまで享受してきた「知的にも技能的にも、精神的にも企業の好みどおりの労働者を作れるという魅力」²⁹⁾を現段階のME技術革新下でも追求したいという経営者の雇用管理的要請にこたえとともにその実現の過程をつうじて部門・全社教育、自己啓発と一体化した能力開発の浸透を目指すものといっていよう。

こうした企業内教育訓練管理・能力開発管理の展開にともなって注意しておかなければならないのは、OJT・Off-JTと自己啓発を内に含む能力開発管理の展開過程で脚光を浴びるに至ったキャリア・ディベロップメント・プログラム(Career Development Program—CDP)による組織的、計画的な能力開発管理

の具体化である。

このCDPは、職務構造や職能要件の変化を背景に、「入社後の早期の段階から個々人の職業生涯設計をもとに、職能資格等級や年齢に合わせて、能力に応じた段階的なキャリア開発を行えるような配置・異動・教育訓練を考え」³⁰⁾て登場したものである。事務・間接部門を含めたこのCDPへの関心の高まりは、自己啓発を促す目標管理(Management by Objectives—MBO)の浸透と、それによる能力主義的な「個別管理」の徹底とも相俟って、職務編成・配置上の合理化・効率化やポスト不足などによる労働者のモラル低下問題に対処しようとする企業側の思惑を反映したものであった。

図-5 キャリア・ディベロップメント・プログラムの基本構想

年齢	25歳	30	35	40	45	50	55	60
ライフサイクル	結婚 第1子誕生	〈仕事の充実と将来性〉 末子誕生	〈教育・住宅等の問題〉 〈家計費・生活費の必要性〉	第1子就職	第2子就職	第1子結婚	第2子結婚	〈定年〉 〈再就職〉
キャリア形成区分	基礎能力育成期	多面的能力開発適性、観察期	専門能力習熟期	第1次進路選択 役職	第2次進路選択 管理職 専門職	定年後の方向づけ	コース変更	
CDPの展開	基本的知識・技能の育成・会得	・基礎応用能力拡大期間	・将来への対応能力習熟期間	・コース別、職能別、能力開発・発揮時期	・能力の再開発見直し期間	・専門的能力継続期間	・習熟能力の発揮期間	
職能開発条件		・ジョブ・ローテーション(J・R)による進路摸索と方向づけ	・専門知識、技能完全習得	・能力開発による職務の深化と専門化	・視野の広い知識、技能の習得	・経験と新知識の充実	・能力・経験・体力を考えた活用	・定年後の進路相談
チェックポイント		面接制度 ・企業風土との適応度 ・挑戦意欲	・専門分野の深化度	第1次進路相談 ・専門知識・能力開発遂行度	第2次進路相談 ・専門知識・職能の充実強化の程度	定年後の進路相談	・再就職のための能力・条件のチェック	

(出所) 日経連『春季労使交渉の手引き』1987年、85ページ。

29) 中西洋「採用管理」薄・氏原編『講座 日本の労働問題—労務管理—』弘文堂 1961年、83ページ。

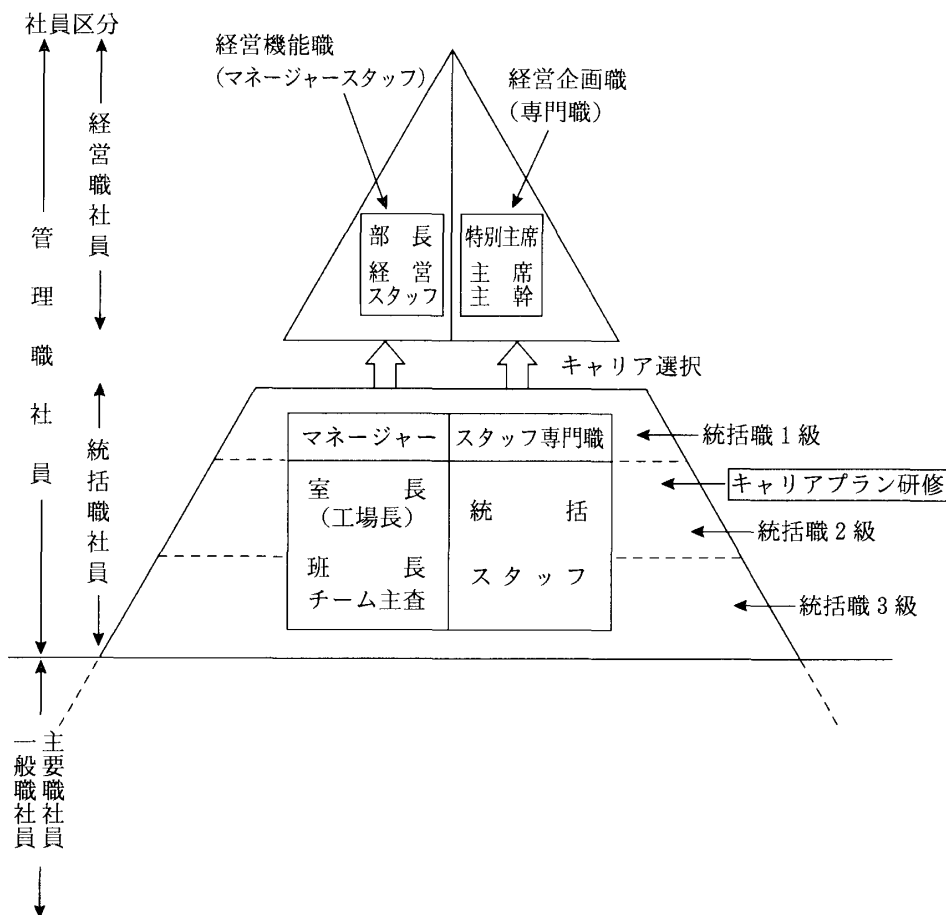
30) 日経連『春季労使交渉の手引き』1990年、132ページ。

日経連は、「管理職至上主義から専門職重視へ」というスローガンをかけ、それなりの職能を十分クリアしうるキャリア（職歴・職種経験）や教育訓練の目的・内容が明確になり、将来の進路選択の判断材料があらかじめ把握できるという点を、根拠に図-5に見られるような「セルフ・チェック」による能力開発を軸に、個々の労働者の配置転換、能力評価、昇進・昇格を含む総合的キャリア形成を目指すCDP導入を積極的に進めた。そして、職務経験に重きをおくCDPにあつては、「配属職場や配属期間（昇進を含むジョブ・

ローテーション）、配属先の職場で行われる上司の職務割り当てが、キャリア育成ないし能力開発の方法の軸となる」³¹⁾といわれた。それだけに、CDPの運用過程が、上司による人事考課とも連動して能力開発の重圧を労働者にかけるというその負の側面を内包していることは注意されねばならない。

とはいえ、日経連は、このCDPを駆使して、「配置・異動・交流を制度化させて、将来にわたって計画的に人材を育成し、個人としても個性や能力に合致した職場を発見し、自己啓発と企業の人的資源の活用にマッチさせ

図-6 新管理職制度の概念図



(出所) 「日経連タイムス」(1992年3月12日)

31) 日経連『春季労使交渉の手引き』 1993年, 124ページ。

ることによって、人と組織の活性化をはかろう」³²⁾とした。

したがって、それを受けた民間大企業では、例えば、日本鋼管が、「管理職一人ひとりの個性・専門能力を重視した人材活用と適正な評価・処遇の実現」³³⁾にむけた「新管理職制度」

（図－6）を導入してキャリア選択に見合ったキャリア研修を制度化した。また、富士ゼロックスの40歳時の人生設計研修「ライフ・デザイン・プログラム」³⁴⁾や日本アイ・ビー・エムの「IBMプロフェッショナル専門職制度」³⁵⁾・「セカンド・キャリア支援プログラム」³⁶⁾などに見られるように、分社化推進までも担って、労働者の早期退職を促す機能がCDPに託された。

こうして、多くの企業では、職能資格制度の導入と相俟って専門職制度の整備・充実の実態（表－4）をふまえたCDPが、いわゆるコース別雇用管理と結びついて昇進システムの複線化をいっそう促進することになったのである。

5. 人事トータル・システムと複線型雇用管理の展開

関東経営者協会『人事革新の具体策』（日経連広報部、1993年）によれば、バブル崩壊不況期の雇用調整は、それが「雇用構成自体（中高年の管理職、ホワイトカラーの過剰）にたいする改革を意図するもの」³⁷⁾であるだけに、

「21世紀HRMビジョン研究会報告書」（1993年3月）が提言したように、民間巨大企業の人事・処遇制度においても、「単線型の一律管理から、キャリア・コースを明示した上で、本人の希望を考慮しながらコース選択を行うという、複線型の異質化管理への脱皮」を促さずにはおかなかった。

それは、「集団的一律的なゼネラリスト中心人事の欠陥を克服しなければならないとする問題意識の現れ」³⁸⁾でもあった。また、この新しい人事・処遇制度は、まず、能力主義管理の完成形態ともいわれた人事トータル・システムの展開過程における複線型雇用管理に具

表－3 専門職、専任職（あるいは待遇職）制度の実施状況（複数解答）

－社数，（％）－

区 分	全 産 業				製 造 業 規 模 計	非製造業 規 模 計
	規 模 計	3,000人 以上	1,000～ 2,999人	1,000人 未満		
合 計	194 (100.0)	56 (100.0)	74 (100.0)	64 (100.0)	132 (100.0)	62 (100.0)
専門職制度あり	82 (42.3)	26 (46.4)	38 (51.4)	18 (28.1)	56 (42.4)	26 (41.9)
専任職(待遇職)制度あり	30 (15.5)	9 (16.1)	14 (18.9)	7 (10.9)	21 (15.9)	9 (14.5)
いずれもなし	96 (49.5)	24 (42.9)	31 (41.9)	41 (64.4)	66 (50.0)	30 (48.4)

（出所）日経連『春季労使交渉の手引き』1989年，111ページ。

32) 日経連『春季労使交渉の手引き』1987年，86ページ。

33) 「日経連タイムス」（1992年3月12日）

34) 「日経連タイムス」（1992年10月22日）

35) 「日経連タイムス」（1992年8月13日）

36) 「日経連タイムス」（1993年4月29日）

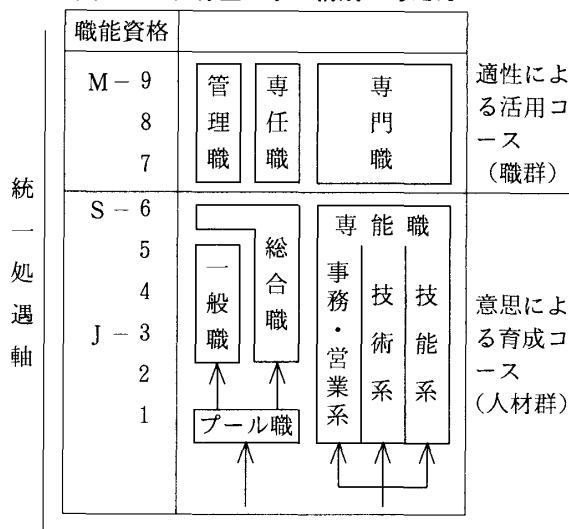
37) 関東経営者協会，前掲書，36ページ。

38) 倉田良樹「人事制度」津田真澄編著『人事労務管理』ミネルヴァ書房 1993年，99ページ。

体的に反映された。日経連は次のように指摘する。「集団主義、画一主義を廃し、なおかつ『人間中心』の人事労働管理制度として、育成型能力主義がとりあげられつつある。育成型能力主義の導入のためには、職能資格制度をベースに公正な評価・異動・昇格、計画的な能力開発、配置などを有機的に組み合わせることにより、人事トータル・システムを構築することがぜひとも必要である。」³⁹⁾そして、人事トータル・システムは、本来的に「職務遂行能力の伸長段階に応じた等級区分を設け、能力評価にもとづいて昇格せしめていくシステムを軸にすえて適材適所主義にもとづく昇進ルートの多元化、柔軟な組織運営を実現していこう」⁴⁰⁾とするもので、そのかぎりにおいて、それは、配置・異動・昇進・昇格管理のなかに選別と差別の論理を貫き、職能資格制度の機能の円滑化を促すことになったといつてよい。

したがって、この人事トータル・システムは、男女雇用機会均等法(86年4月)、労働者派遣法(86年7月)および改正労働基準法(88年4月)の施行をうけて、職場の労働者の雇用、処遇のあり方を問い直すという経営側の意図を反映して、管理職と専門職という専門性区分、総合職と一般職という職群の特性区分などによる複線型雇用管理の構想を生み出すことになった。(図-7)すなち、勤務地限定制、管理職・専門職の選択制、出向・転籍の選択制などのコース別人事制度を中核とするこの複線型雇用管理は、典型的には、労働者の能力・成果を公平に評価し、適性に応じて活用するという理念にもとづいて、労働者を柔軟にコース分けし、コースごとの募集・

図-7 複線型人事の構成の考え方



多元的人材の育成・活用軸 (人材群・職群管理)

(出所) これからの賃金制度のあり方に関する研究会編『複線型賃金・人事管理』雇用情報センター 1991年、16ページ。

採用から定年まで一貫管理しようとするものとして位置づけられたのである。⁴¹⁾

その意味で、複線型雇用管理は、80年代半ば以降、民間巨大企業における労務戦略の基本部分をなし、人事考課を軸とする新人事・処遇制度はその具体的展開をつうじて定着したといえよう。楠田丘氏が座長の「これからの賃金制度のあり方に関する研究会」による1990年調査によれば、複線型雇用管理を制度化しているのは大企業で45.1%に達している。

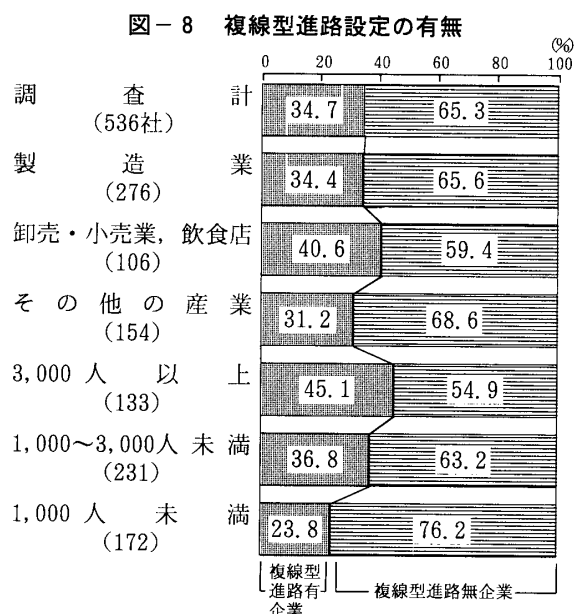
(図-8)とはいえ、職能資格制度を軸とするこの複線型雇用管理が、現実には、採用時のコース選択を企業側の裁量権の範囲内におき、昇進・昇格や遠隔地転勤の有無といった差異をあらかじめ組み込むという不合理な面をもっていることは否めない。⁴²⁾また、それが人事考課とリンクして「社員自らが自分の意思で目標設定に参加し、目標達成に努力する

39) 日経連『春季労使交渉の手引き』 1991年、131ページ。

40) 兵藤釗・下山房雄、「『日本の労使関係』と労働運動」『講座 日本の資本主義4』 大月書店 1982年、271ページ。

41) 雇用処遇研究センター『職群管理制度の構想と計画』日本生産性本部 1988年、4ページ。

42) 渡辺峻「コース別人事管理と女子雇用をめぐる諸問題」『銀行労働 調査時報』第534号、1994年



（出所）これからの賃金制度のあり方に関する研究会編，前掲書，263ページ。

チャレンジ・システムが盛り込まれている」⁴³⁾だけに、今日、具体化している一連の職群管理のもとでは、労働者の「義務の無限定性という『無理』が広がり、高い活力と深い疲弊が歯止めのないまま同時に生み出されることになる」⁴⁴⁾のは避け難い状況にあるといっても過言ではない。

以上、主として、80年代半ば以降の雇用管理の変容の内実に接近し、終身雇用慣行の形骸化と人事トータル・システムとの関連を雇用形態の多様化、教育訓練・能力開発管理、複線型雇用管理にかかわらせてその問題点を明らかにしてみた。その結論は、端的に言って「終身雇用圏」の形成と複線型雇用管理の浸透を条件として、労働力流動化による雇用管理の活性化の方向が強まったことであろう。

しかも、雇用形態の多様化を主導するリス

トラ「合理化」は、職能資格制度を軸にいつそうフレキシブルな人事・処遇制度を生み出し、配置、教育訓練・能力開発、昇進・昇格管理のなかに新たな従業員間競争を組織化しつつある。このことがもたらす職場レベルの諸矛盾が長期継続雇用慣行と雇用管理の構造に発現することは避け難い。その一端は、人事考課に結びつく能力開発、キャリア・コースの複線化による昇進管理といった厳しい選別と差別の仕組みに見いだすことができるのである。

43) 斎藤清一「職能資格制度と昇格管理」『賃金実務』1991年4月1日号，9ページ。

44) 高橋祐吉「現代日本の企業社会と賃金・昇進管理」『現代日本の労務管理』（社会政策学年報第36集）御茶の水書房 1992年，27ページ。